

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.049

关于中小企业绩效管理的研究

赵 艳

(聚量矩阵科技有限公司,浙江 杭州 310000)

摘要:随着我国社会的发展,中小企业像雨后春笋般飞速发展。根据工业和信息化部统计公告,截至2021年末,全国企业的数量达到4842万户,其中99%以上都是中小企业。同时,调查数据显示,中小企业的从业人数占全部企业从业人数的比例达到80%。中小企业的健康快速发展,对我国未来的发展起着举足轻重的作用。然而,中小企业在发展过程中由于条件所限,管理水平并不高,因此也影响了其自身的发展。而这其中,绩效管理是众多中小企业在内部管理问题上遇到的一个难题。本文将从绩效管理的角度,对中小企业产生一系列的问题提出一些意见和建议。

关键词:中小企业;绩效管理;问题;对策

绩效管理就像一把尺子。把这把尺用好了,有了刻度,中小企业就能有效的测量员工的表现,准确的评价员工的工作业绩。但是,大部分中小企业在进行绩效管理时,违背了绩效管理本身起到的作用,最后绩效管理成了形式主义、表面功夫。对中小企业来说不仅没有为企业发展起到促进作用,更是成了中小企业发展的阻力,增加了中小企业的管理成本。

中小企业在进行绩效管理时,是否考虑到了自身的发展阶段、战略目标,是否考虑到了经营情况、财务状况,是否考虑到了薪酬承受能力,是否考虑到了员工的满意度和参与度等,这些都是中小企业需要综合考虑的问题,只有解决了这些问题,才能让绩效管理发挥出它最大的功效。

一、中小企业加强绩效管理的重要性

绩效管理,是指企业管理者和员工为了让企业达到既定目标,共同制定绩效计划、建立绩效体系以及绩效考核评价系统,通过绩效辅导和绩效评价沟通,最后应用绩效结果使企业绩效目标提升的可持续循环过程,绩效管理的最终目的是加强企业内部个人、部门和组织的绩效成绩。中小企业要在如今复杂的市场环境中生存下来,应有它自身的竞争优势,这就要求中小企业不仅有优秀的业务能力,也要有适应中小企业本身的特有的内部管理机制。由此,中小企业绩效管理就显得格外重要,它主要体现在以下几个方面:

(一)能够激发员工潜能,提升员工工作效率

很多中小企业的薪酬是固定工资模式,员工工作无积极性,工作效率低下。如果让绩效工资模式代替固定工资模式,员工的薪酬则与绩效挂钩,通过绩效评价系统,员工的工作能力和综合技能各方面都可以得到客观评价。能力强的员工可以获得和他工作的能力、付出的努力配比的劳务报酬;而能力弱的员工,最终会被企业淘汰。^[1]

(二)能够吸引更多的外部优秀人才

毋庸置疑,良好的绩效管理系统也是吸引重要人才的工具。人才至企业就业,一方面是看中企业本身的发展潜力,是否可持续发展;另一方面是希望有个人能力的展示空间,获得企业管理者认可,而绩效管理评价体系就是为他们展示自己能力的一个平台。

(三)能够活跃公司气氛,提升公司文化氛围

良好的绩效管理系统,可以提升员工的满意程度,使员工内部之间的矛盾降低,从而使团队之间默契度高、素质高、效率高,企业也因此有了凝聚力、创造力和稳定性。良好的绩效管理系统,也可以使企业管理者通过绩效管理系统辨识出优质人才,通过对优质人才的重点培养以及文化输出,塑造出业务能力、文化素质等全方位提升的杰出人才,最终成为企业不可或缺的核心人才。^[2]

(四)能够减少公司运营成本,促进公司达成目标

有了良好的绩效评价体系,企业就可以进入一个良性循环。当企业与员工目标达成一致,管理层和员工齐心协力,降低了企业的内部管理成本,同时员工工作积极、效率提升,将加速企业的运转速度和资金周转速度,最终为企业降低运营成本和财务成本,为企业赢得更多利益。

总之,通过企业建立有效全面的薪酬管理体系,并经该体系来实现企业薪酬管理的有效性、合规性、公正性以及合理性,使得企业员工的利益能够获得满足的同时,企业内部的目标和利益也能实现,从而实现双赢。

二、中小企业绩效管理中存在的问题

(一)中小企业绩效管理脱离了企业战略目标和企业发展阶段

中小企业绩效管理应与企业战略目标和阶段相结合。但是目前,很多中小企业在制定绩效管

理制度时,完全忽略了这一点,以至于企业的内部管理跟不上企业的发展节奏。比如某C公司正处于初创期阶段,然而企业却采用轻绩效模式,结果公司人员成本负担重,人才匮乏。同时,员工入职后,普遍没有新员工的拼劲,最终导致C公司人才流失,同行业内竞争水平低,企业内部工作氛围不佳。造成这一现象的主要原因是:初创型公司的人力资源管理应该把创新、吸引关键人才、刺激企业发展作为制定薪酬管理制度的前提,然而S公司的轻绩效模式,并不适合初创型企业,由此产生了上述结果。^[3]

(二)绩效管理从制定到评定过程中难以做到公平、公正

很多中小企业在绩效管理制定到考核评定实施过程中,很难做到公平公正。比如某部门A员工,平时工作量多,工作努力,认真负责完成本职工作;B员工和A员工同岗位,工作量少,工作敷衍,但是和部门领导关系维护得好。结果在绩效管理评定过程中,B员工的考核评分和A员工相同,甚至超过A员工。这样就直接造成A员工的心理不平衡,从而使其工作懈怠,影响工作效率和效果。这就说明,在绩效管理整个评定过程中,需要管理层有一个客观评价的过程,然而这个过程通常受到主观判断的影响。长此以往,员工感受到了个人付出的努力无法和工资绩效成正比,最终会造成人才流失。

(三)绩效管理忽视与员工的沟通

很多中小企业在绩效管理过程中,缺乏与员工的有效沟通。比如某公司开始推行薪酬改革,员工本来工资5000元/月,没有绩效考核。改革后,员工每月固定工资3000元,另外2500元转化为绩效工资。这样一来员工都不满意,新的绩效管理制度很难拿到2500不说,可能连2000都拿不到,等于变相降低了工资。员工满意度急速下降。造成这一现象的主要原因是管理者和员工之间本身没有就绩效管理这件事达成一致性目标,管理者是为了让员工有更多的积极性,而员工认为绩效管理就是为了苛刻员工工资而设,如此产生分歧。那么绩效管理在这里成了副作用,非但没有对企业有促进作用,还阻碍了企业发展。

(四)绩效考核评定指标不合理

绩效考核指标是绩效管理体系的核心,但是很多中小企业并未牢牢抓住它的核心,未结合企业自身情况来综合设定考核指标。比如某公司的销售部和运营部2个部门,绩效考核指标却相同,销售部门没有具体到销售业绩的指标,反而增加了一些不相关的考核指标。结果整个绩效管理制度,每个月管理层都是简单重复的评分,最后使考核形同虚设。这主要是由于企业内部不考虑自身情况,各部门之间无差别指标,使企业内部考核不能突出重点,各种

不相关的考核指标一方面增加了员工负担,另一方面浪费了企业资源,对企业产生了不良后果。^[4]

(五)绩效考核管理实施因得不到公司长期财务支持而中止

绩效考核实施需要公司从实施该制度起,就能一直延续实施的政策。但是很多中小企业在设计制度初期,不考虑企业今后的发展和财务状况等各种情况。结果导致该政策设计只能在短期内激发员工积极性,那样肯定是不可取的。比如某互联网公司在行业内迅速崛起,于是计划采用绩效考核管理制度。其绩效管理制度中,设计了以固定工资0-20%的金额,作为绩效薪酬。并且该绩效金额最终由各部门领导每月通过绩效考核指标来完成确定这一绩效薪酬。在绩效考核管理制度实施半年后,公司就因绩效开支压力过大,停止采用这一绩效考核制度。员工对此表示不满。这主要是由于绩效考核管理制度实施需要企业有一定的财富积累。如果不能准确预算到企业未来的发展方向,并做出一定的财务预算,绩效考核管理制度很难长久实施。

三、完善中小企业绩效管理的一些建议

(一)中小企业绩效管理计划和企业战略目标保持一致

中小企业通过充分分析企业的战略,理清企业目前的发展阶段和战略目标以后,需要制订出与目前企业战略发展和目标匹配的绩效管理计划。企业的战略大致可以根据他的发展阶段来制定,一般有发展阶段、稳定阶段和收缩阶段三个阶段。发展阶段的企业,绩效管理策略建议采用高弹性、高透明度策略,采用较低的固定薪酬制度,这样可以激发员工的积极性和参与程度,促使员工和企业共同成长。稳定阶段的企业,绩效管理策略建议采用稳定员工的制度,提高固定薪酬和福利,降低绩效工资的比例。将从吸引外部人才的策略,转化为转化内部人才、培育内部人才为主。淘汰不能为企业所用的员工,提高员工的质量,使企业更加成熟稳健。收缩阶段的企业,绩效管理策略建议采用灵活策略。此时企业的财务状况可能不如成熟阶段的企业,企业应在稳定公司员工的前提下,降低固定工资,同时增加短期激励。一方面稳定内部员工,另一方面又能吸引外部资源,为企业寻找新的机会点。

(二)建立公平公正的绩效管理体系

一套合理的绩效管理体系,首先要做到公正、公平、公开。只有获得员工认可的绩效管理体系,才能在企业中被长期执行,而且通过这套有效的管理系统,员工的各方面潜能和创造力能获得激发,员工在获得成长的同时,企业也能获得超额收益。而所谓公平,也是相对的。绩效管理不可能做到让每个人都满意。我们追求的是综合考虑后,根据个人的工

作能力、岗位价值、个人贡献等因素,采取的相对公平的评定原则。

对企业来说,要维持员工对绩效制度的安全感,可以通过以下这些操作来实现:首先,企业应按照统一的标准和制度来评价员工的绩效,并确认制定绩效标准和制度的过程做到了公平、公开、公正。统一化标准是中小企业走向公平、公正的第一步。其次,企业应定期对管理层进行培训指导。管理层的素质提升,并且使管理者在日常工作中树立好公平的形象,对待员工的态度也要公平、公正。最后,企业要应对已经产生不公平感的员工,对其进行心理辅导,使其走出这个误区。^[5]

(三)绩效管理全过程应加强与员工的沟通

在绩效管理制度的设计过程中,要让员工适当参与,永远不要忽视员工的看法,员工提出的一些参考建议,可以从基本上抓住绩效管理的几个重要因素。同时,员工的参与可以使员工觉得自己是公司的一分子,提高员工对绩效管理开展的认同度,使其愿意与公司同步发展。

在绩效考核的过程中,管理层也应当和员工随时保持沟通。管理层在平时管理中,不可能做到面面俱到,绩效管理中也会有信息缺失的部分,通过和员工随时沟通,可以弥补这一方面的缺陷,对管理层来说非常重要。管理层对员工的指导,可以使员工的综合能力产生质的飞越;同时管理层对员工的激励,更是可以从精神层面激发出员工的潜在动力。

在每一次绩效考核完成时,管理层都应与员工总结沟通,一方面能够对员工的工作做一个小结,使员工了解自己的优势与不足,以至于今后可以确定自己的目标,朝着目标前行。另一方面,员工可以提出绩效管理制度的不合理之处,管理层在收集了员工的意见之后,可以修正与完善绩效管理制度,从而使绩效管理制度朝着健康良性的方向发展。

(四)进一步优化绩效考核评定指标

要想使绩效考核更加有效,中小企业可以进一步优化绩效考核评定指标。

首先,企业在制定指标时,应考虑员工的认可度。当员工接受公司的绩效指标,员工能充分展现出积极性,这样的指标就可以激发员工的潜能,使员工按照公司既定战略目标前行。

其次,在制定绩效考核指标时,不仅要在各部门间差异化对待,同时也要尽可能地量化指标。考虑到每个部门的职能和特点,差异化可以令绩效考核指标更符合部门需求,哪些因素对该部门更为重要,那么权重就相对增加;哪些是这个部门特有的,那么就增加一些专门针对这个特点的因素来进行评定。另外,量化指标可以使绩效管理指标尽量按照客观事实来定,不受主观意识的人为影响。

最后,在绩效管理制度制定完成后,以及每次指标修正完成后,企业可以对员工进行指标培训和指导工作。只有员工对绩效考核指标的每一条都理解到位、理解透彻,实施起来才会顺利无碍。

(五)绩效管理应做好资金预算分析

首先,中小企业绩效管理需要企业有一定的财富积累。企业在其经营过程中,每一年的经营情况都是各不相同的,企业应按照净利润的一定比例提取一部分作为今后公司应对各种变化而留下的部分资金,这其中就应考虑到公司薪酬这部分。

其次,企业在每年的财务预算分析中,需预测每年投入的固定工资和绩效工资总金额。对该金额的预算与实际发放的差额部分,做有效财务分析,并调整下一期的财务预算金额。

最后,企业应合理设计绩效制度。在一些关键岗位、管理层岗位可根据销售情况和业务招标,结合公司的业务成本,最后设置一定比例,作为员工绩效的一部分,以此激励员工在此岗位上尽心尽力为企业创造销售和业绩。在一些销售岗位,可以设置季度奖金池、半年度奖金池,并保持资金需求总量仍旧在职工薪酬总额范围内。

四、结语

绩效管理是中小企业经营管理在人力资源方面的重要环节。有效的绩效管理不仅可以让员工自身实现价值,也会推动企业各部门的发展,更进一步促成企业的成长与发展。绩效管理与薪酬管理密不可分,做好薪酬管理与绩效管理是中小企业人力资源管理的核心内容,两者相辅而成,最终指引各中小企业实现企业价值最大化。

参考文献:

- [1]陈飞.浅析数字化时代背景下中小企业绩效管理创新[J].商场现代化,2022(1):98-100.
- [2]邬苏苏,陈群.中小企业基于企业文化的绩效管理研究[J].科技资讯,2021(26):77-79.
- [3]蔡清龙,苏畅.数字化时代的中小企业绩效管理创新策略探究[J].现代商贸工业,2021(4):60-62.
- [4]张雷,陶向南.中小企业绩效考核方案优化研究[J].投资与创业,2020(24):133-135.
- [5]王思秀,冯长征,赵宇安.中小企业绩效管理存在的问题及其对策[J].安徽工业大学学报(社会科学版),2020(6):31-32.